

IMPACTO DE LA FORMACIÓN DEL GERENTE EN EL CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS

IMPACT OF MANAGER TRAINING ON THE WORKING CLIMATE OF COMPANIES

Wilson Andrey Duarte Ávila
Administración Financiera, Universidad del Tolima
Especialista (C) en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada
Afiliación institucional actual
Bogotá, Colombia.
Correo electronico: u6502340@unimilitar.edu.co

Artículo de reflexión

Directora
Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia
Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
2020**

IMPACTO DE LA FORMACIÓN DEL GERENTE EN EL CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS

IMPACT OF MANAGER TRAINING ON THE WORKING CLIMATE OF COMPANIES

Wilson Andrey Duarte Avila
Administración Financiera, Universidad del Tolima
Especialista (C) en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada
Afilación institucional actual
Bogotá, Colombia.
Correo electronico: u6502340@unimilitar.edu.co

RESUMEN

Las organizaciones actualmente han tenido la necesidad de reevaluar la importancia del capital humano para sus empresas, con ello, el interés por brindar un ambiente o entorno laboral apropiado que favorezca al buen desempeño del trabajador, tal responsabilidad se encuentra en manos de la gerencia, por tal razón, surge el siguiente planteamiento: si para llevar a cabo un ambiente laboral apropiado depende de la formación del gerente.

para llevar a cabo este estudio, se realizó una revisión bibliográfica de artículos científicos y libros especializados, presentando las habilidades gerenciales que influyen en el clima laboral, posteriormente se identificó importancia del clima laboral y el impacto de la formación del gerente en el clima laboral, obteniendo como resultado la propuesta del plan de formación integral para el gerente.

Palabras clave: gerente, clima organizacional, habilidades, plan de formación, organización.

ABSTRACT

Organizations have currently had the need to reevaluate the importance of human capital for their companies, with this, the interest in providing an appropriate work environment or environment that favors the good performance of the worker, such responsibility is in the hands of management, For this reason, the following approach arises: whether to carry out an appropriate work environment depends on the training of the manager.

To carry out this study, a bibliographic review of scientific articles and specialized books was carried out, presenting the management skills that influence the work environment, subsequently the importance of the work environment and the impact of manager training on the work environment were identified, obtaining as a result the proposal of the comprehensive training plan for the manager.

Keywords: manager, organizational climate, skills, training plan, organization.

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, el factor humano ha ido adquiriendo relevancia en las empresas como un elemento importante, pues los resultados en gran parte se obtienen a través del recurso humano, no sin antes indicar que hace algunas décadas los empresarios poco o nada se preocupaban por el clima laboral en que se desempeñaban sus empleados, bastaba con proporcionar los recursos y retribuirles el trabajo con un salario y no más.

Hoy por hoy, debido a la competitividad de las empresas por ocupar un lugar en el mercado, ha sido necesario reevaluar aspectos en las organizaciones para ser exitosos, uno de ellos es el talento humano, habida cuenta, que gracias a estudios investigativos ha dejado en evidencia que el buen o mal ambiente de trabajo influye en el desempeño de los trabajadores y esto depende de la gestión del gerente, así lo ha confirmado (Melo, 2020) al precisar que el gerente es el encargado de propiciar el ambiente laboral adecuado de manera que promueva la motivación, productividad y compromiso en los trabajadores, ya que sus efectos se verán reflejados en la productividad de cada uno de ellos.

De allí la importancia en la formación que debe tener el gerente, debido a que es el ente que dirige todas las áreas de la empresa y como tal debe ser integral, tener preparación en los aspectos técnicos, de liderazgo y humanos. El problema surge cuando por la improvisación o desconocimiento de la formación que debe tener un gerente, puede acarrear consecuencias nefastas para la empresa que probablemente la llevará al fracaso.

Gracias a los estudios investigativos, ha quedado en evidencia que al trabajador no solo se le debe proporcionar un salario como retribución a sus labores como en tiempos anteriores, sino que se la dado un valor importante en las empresas y por brindar un ambiente laboral

apropiado, de ahí, que la gerencia tiene una responsabilidad inmensa con el elemento humano, pues debe a través de la gestión y las diferentes estrategias mantener el desempeño del talento humano.

Algunas investigaciones sobre el tema resaltan la importancia del clima laboral para el desempeño de los trabajadores, como el estudio realizado por (Zenteno-Hidalgo & Silva, 2016) sobre la medición del clima laboral en razón de unos factores, entre ellos el liderazgo, dentro de los cuales se obtuvo como resultado que el liderazgo del gerente es el segundo factor más relevante que impacta directamente en el clima y satisfacción laboral porque logra buenos resultados en la satisfacción de los empleados al promover un adecuado clima laboral.

Por su parte, (Serrano Orellana & Alexandra Portalanza, 2014) explican que el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores sobre los aspectos en su entorno laboral y que influyen al momento de llevar a cabo sus labores. De la misma manera y tomando otros estudios al respecto, han concluido que dentro de los factores determinantes en el clima organizacional se encuentra las prácticas de liderazgo, debido a que es determinante para la construcción del clima organizacional constituyéndose en un enfoque de causa y efecto, ya que el comportamiento del líder maneja y mejora el clima generando motivación en los trabajadores y como consecuencia lograr la productividad, eficiencia y compromiso en el desempeño laboral.

Frente a la importancia del factor humano como elemento esencial en las organizaciones, (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014) hacen referencia en su investigación de acuerdo a una encuesta realizada a 81 empresas de Bogotá que una de las razones que impulsa a las

empresas a invertir en el talento humano es porque necesita un personal dinámico y mejor cualificado para enfrentar los retos y necesidades de los mercados que cada día es más competitivo.

Así mismo, los autores hacen referencia a los resultados de un estudio realizado en el 2012 sobre los mejores lugares para trabajar de empresas colombianas, resaltando a las empresas de productos alimenticios, aseo y belleza porque llevan a cabo planes estratégicos para la gestión del ambiente laboral y se encausan al buen desempeño laboral.

Por otro lado, un estudio realizado por (Hermosilla et al., 2016) resalta que una de las habilidades que debe tener el gerente es el liderazgo, y a partir de este es que precisamente influye en el clima organizacional, destacando que sobre los estilos de liderazgo (transaccional, transformacional, pasivo-evitativo y carismático) el transformacional mostró sólidas relaciones con variables como motivación y satisfacción en el trabajo, encontrando más arraigo a un buen clima laboral que los otros tipos de liderazgo. La percepción que tuvieron los trabajadores en tal estudio es que sobre el liderazgo transformacional es el que produce mayor efectividad del líder, motivación y satisfacción en el trabajo.

Similar investigación realizada por (Gonzales Reyes et al., 2018), coincide en que el liderazgo transformacional influye positivamente, pues se considera que es el más adecuado en crear espacios de bienestar, desarrollo, y motivación para el talento humano son propios de un buen ambiente organizacional y así mismo es percibido por los trabajadores de acuerdo a la encuesta que se realizó en el estudio.

Cabe resaltar que en una investigación sobre las habilidades de los directivos que afectan el clima organizacional, concluye que “a menores habilidades directivas de liderazgo,

comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio” (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2011, p. 2). Dejando un precedente sobre los aspectos que debe tener conocimiento y manejo por parte de los gerentes, siendo de gran importancia para el análisis de lo que se pretende en el presente trabajo.

Precisa (Iglesias Armenteros et al., 2019) que los gerentes influyen de manera directa para lograr el éxito en las empresas, por lo mismo enfatiza que requiere de habilidades, comportamientos y manejo de dirección necesarios para gestionar el clima organización de la mejor manera.

De acuerdo con lo precedente, es claro que el gerente de una empresa tiene una responsabilidad sustancial frente a promover un buen ambiente de trabajo, pues de ello depende el desempeño del recurso humano, así mismo, algunos de los estudios citados hacen énfasis en que el liderazgo sin dejar de lado sus tipos, como habilidad del gerente influye directamente en la gestión del clima organizacional. En este orden de ideas, surge la necesidad de realizar este ensayo con el fin de analizar la formación de los gerentes a través de la revisión bibliográfica con el fin de identificar cuáles son los efectos en el clima laboral en las empresas en Colombia y sugiriendo un plan integral de formación para los gerentes.

Para ello, se han establecido unos objetivos específicos orientados en determinar cuáles son las habilidades de dirección que debe tener un gerente a partir de la literatura y estudios investigativos, para identificar cuáles se consideran más influyentes en el clima laboral; identificar la importancia del clima laboral en las organizaciones a través de la revisión bibliográfica, con el fin de establecer cuáles son los aspectos que intervienen en el clima

organizacional y por último revisar el impacto que genera la formación del gerente en el clima organizacional de las empresas, mediante el análisis de estudios investigativos para determinar tanto los efectos positivos y negativos de la formación del gerente en el clima laboral de una empresa.

Los resultados de este estudio serán la materia prima para sugerir un plan integral de formación para gerentes que proporcionará al sector empresarial una perspectiva de los aspectos en que debe tener conocimiento y estar enfocado el gerente para garantizar, gestionar y promover un ambiente laboral adecuado que contribuirá positivamente al desempeño de los trabajadores de las organizaciones.

MATERIALES Y MÉTODOS

Descripción de la metodología de investigación

Teniendo en cuenta que el estudio tiene un enfoque cualitativo, la técnica para la recolección de los datos se realizó a través de la revisión bibliográfica de artículos científicos y libros especializados para definir conceptos y criterios claves para el desarrollo del trabajo. Para ello, se recurre al buscador genérico Redalyc y en la base de datos de la Universidad Militar Nueva Granada relacionando las siguientes: Journal Storage Project (JSTOR), ScienceDirect, Ebooks 7-24 Mc Graw Hill, Ecoe Ediciones, ProQuest, ProQuest ABI/INFORM y Global, EBESCO host, todos los documentos en idioma español.

Debido a que la naturaleza de los datos obtenidos es de carácter cualitativo por cuanto está dirigido al análisis de textos, la muestra para el análisis de los datos no es predeterminado debido a que se seleccionó una serie de material bibliográfico por sus cualidades delimitando en el tiempo los documentos entre el año 2010 y 2020.

Proceso de recolección de la información

El proceso de búsqueda de la información se realizó definiendo los descriptores como *“liderazgo” “gerenciales” “habilidades” “clima” “organizacional” “formación” “satisfacción” “laboral” “metodología” “factor” “recurso” “humano”*. Se empleó un protocolo de combinación de términos para especificar la búsqueda de la información de la siguiente manera: *“habilidades gerenciales” “clima laboral” “clima organizacional” “formación gerencial” “liderazgo organizacional” “satisfacción laboral” “metodología organizacional” “factor humano”*.

La ruta específica de búsqueda se relaciona a continuación:

Redalyc:

((clima organizacional))

Journal Storage Project (JSTOR):

((influencia del liderazgo))

((factores que influyen en el clima laboral))

((formación gerencial))

ScienceDirect:

((desarrollo del talento humano))

((influencia del liderazgo en el clima laboral))

Ebooks 7-24 Mc Graw Hill:

((importancia del talento humano))

((metodología organizacional))

Ecoe Ediciones:

((habilidades gerenciales))

ProQuest:

((habilidades de comunicación del líder))

((recurso humano))

((liderazgo organizacional))

ProQuest ABI/INFORM:

((clima organizacional))

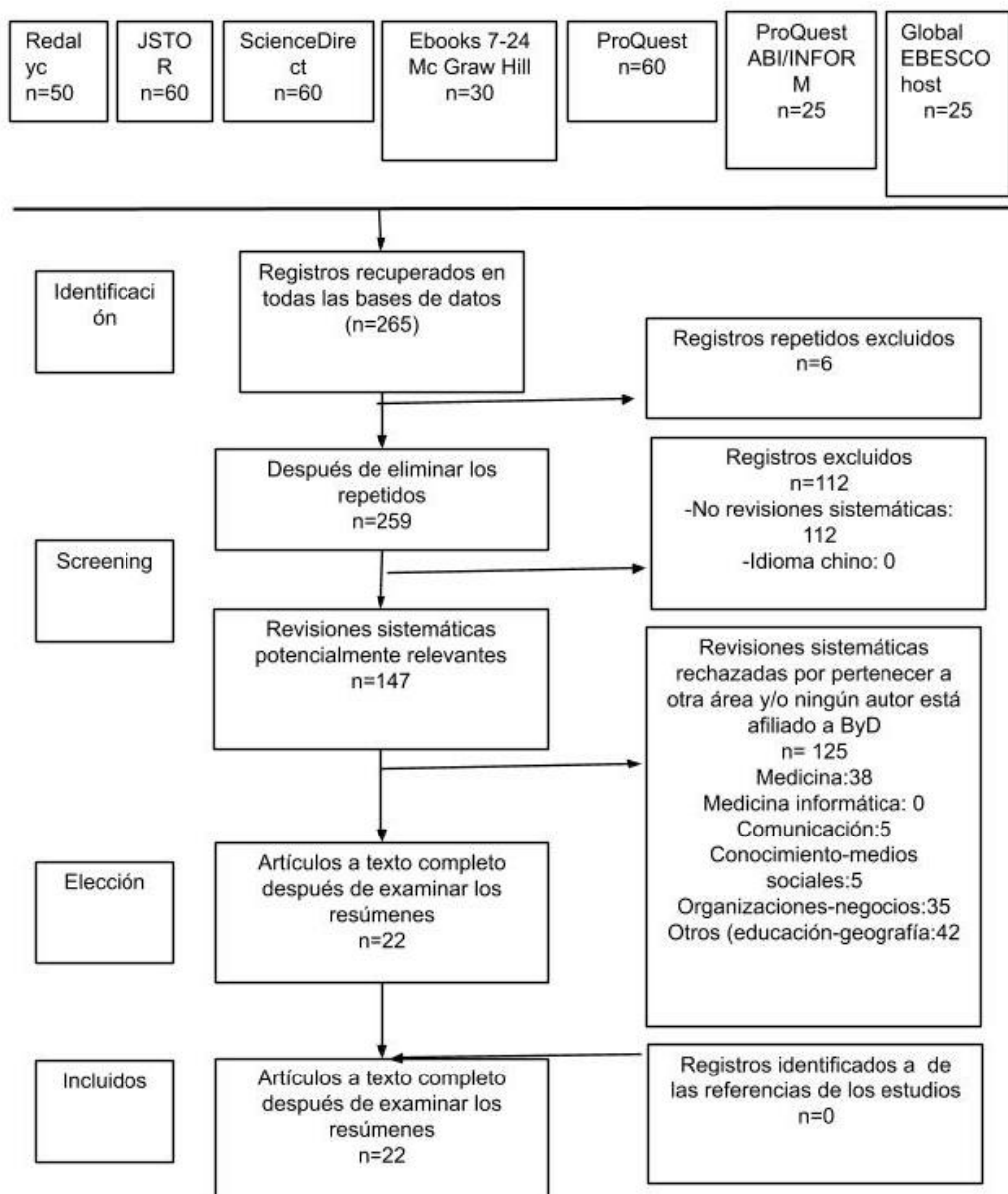
Global, EBESCO host:

((clima organizacional))

Aplicando la ruta de búsqueda se seleccionaron los artículos que tuvieran en el título o resumen relación con los temas que se abordan en el ensayo y que estuvieran entre los años 2010 y 2020 y que estén escritos en el idioma español. Otro criterio que se tiene en cuenta para la selección de los documentos es incluir artículos sobre mediciones y evaluaciones sobre el clima organizacional, satisfacción laboral e influencia del liderazgo y habilidades gerenciales en un caso en concreto.

Proceso de depuración de la información.

Se utiliza un esquema para representar la depuración de la información de las bases de datos que se revisaron.



Categorías de análisis de la información

Se estructura en cinco temas de gran importancia: importancia del factor humano en las organizaciones, influencia del liderazgo y habilidades gerenciales en el clima laboral de las empresas, importancia de la formación gerencial en las organizaciones, plan integral de formación para gerentes. La finalidad de analizar los datos es que a partir de las categorías mencionadas se puede comprender el contexto de relación entre dos aspectos importantes

en una organización como lo es los efectos de la formación gerencial en relación con el clima organizacional.

El proceso de análisis de los datos se realiza a partir de la descripción de cada una de las categorías enunciadas y será estudiado teniendo en cuenta el punto de vista de cada uno de los autores citados como referentes teóricos, para tener una perspectiva interpretativa que permita la construcción del conocimiento sobre el tema de estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo presenta los resultados del ensayo en cuatro (4) temáticas. El primero corresponde a describir cada una de las habilidades del gerente que influyen en el clima organizacional; el segundo relaciona la importancia del clima organizacional de las empresas; el tercer tema abarca los efectos positivos y negativos de la formación del gerente en el clima organizacional y el último tema está enfocado en sugerir un plan de formación integral para gerentes.

1. Habilidades de dirección que debe tener un gerente y su influencia en el clima laboral

El buen desempeño del gerente en una empresa dependerá primordialmente de las habilidades de dirección que adquiera y desarrolle, pues son las que le permitirá dirigir el personal, solucionar conflictos, comunicarse apropiadamente y demás que sean afines para llevar a cabo su labor.

En este aparte se resaltan aquellas habilidades que se consideran más relevantes e influyentes para el clima laboral de acuerdo con la literatura y estudios investigativos.

Autores como (Arroyo Tovar, 2017), ha afirmado que para desarrollar las habilidades el gerente debe caracterizarse por ser perseverante, arriesgado, establecer metas, tener dedicación, ser optimista, capacitarse continuamente, proyectar una imagen positiva y participar voluntariamente en actividades para dirigir. En la actualidad se desarrollan habilidades duras y blandas, entendiéndose por las primeras como la capacidad que tiene la persona para ejecutar o dar respuesta a escenarios ya conocidos, tiene que ver con aspectos tangibles dentro de la empresa y se relaciona con los conocimientos y las habilidades blandas como aquel talento que hoy en día se exige y hace la diferencia de un profesional a otro, pues se relaciona con destrezas más subjetivas, entre las que encaja el liderazgo, la comunicación y otros.

Así mismo, hace referencia a las habilidades de liderazgo, habilidades de comunicación, gestión y desarrollo del potencial humano, gestión emocional y la habilidad para relacionarse, toma de decisiones y el comportamiento para solucionar conflictos y la habilidad para organizar equipos de trabajo y trabajo en equipo, considerando que estas habilidades son las que necesariamente debe desarrollar un gerente y que repercuten en el clima organizacional.

1.1. Habilidades de liderazgo

El gerente debe ser una persona líder, aquella que dirige y concentra a sus trabajadores, pero no se puede liderar si no conoce a sus seguidores, por tal razón, es necesario adquirir y desarrollar esta habilidad y que según (Rodrigo Naranjo Arango, 2015) citando a Naranjo (2008) está soportada en tres pilares: i) coherencia de mando. ii) estilo de liderazgo y iii) la claridad. En el estudio se le preguntó a una muestra gerentes de la región caribe, pacífica y andina coincidieron en un promedio del 68% que los tres pilares se deben articular en el ejercicio del líder.

En la misma línea, (Trolío, 2019) citando a Palomo Vadillo (2010) y otros autores, resalta que el liderazgo tiene un impacto representativo en las variables asociadas al clima organizacional, por cuanto debe crear lazos de cercanía con sus colaboradores ya que es necesario tener en cuenta las capacidades, debilidades, necesidades y lo que les sucede a sus trabajadores tanto en el aspecto laboral como personal, para crear un ambiente laboral donde predomine la comunicación y la motivación. De esta manera se logra involucrar de una manera positiva a los trabajadores en que si sus labores la desempeñan en un buen ambiente laboral los resultados de productividad serán los esperados por la organización.

1.2 Habilidades de comunicación

La comunicación es una condición indispensable del ser humano, que al desarrollarla el líder tendrá la capacidad de recibir, transmitir y actuar de acuerdo con la información que reciba y que posee. (Rodrigo Naranjo Arango, 2015) citando a Ribeiro (2000) indicó que la comunicación se compone de palabras en un 7%, tono de voz en un 38% y lenguaje corporal en un 55%.

Otro punto importante, es que la comunicación verbal o escrita es una habilidad inevitable de realizar para el gerente, teniendo en cuenta que la comunicación es necesaria para llevar a cabo todas las actividades de la empresa y aún más crear y mantener un adecuado ambiente laboral, para ello la literatura ha establecido que una comunicación eficiente debe estar integrada por: credibilidad, contexto, contenido, claridad, continuidad y consistencia, canales de comunicación, y capacidad del auditorio. (Arroyo, 2017)

Un estudio realizado por (Rodrigo Naranjo Arango, 2015) sobre los tipos de comunicación arrojó que el promedio del 55,1 de los gerentes de las regiones caribe, pacífica y andina consideraron que la mejor comunicación es el oral o verbal porque el intercambio de información es más rápido y más claro, por su parte el 34,4% considero que la comunicación escrita es más segura porque queda el antecedente registrado en documentos o correos electrónicos y el 11,5 de los gerentes no respondió por no tener definido cuál de los dos tipos de comunicación es más importante.

De este estudio también se desprende que en las habilidades de comunicaciones el 20,6% se refiere a escuchar y observar, aunque en esta habilidad se falla al no mirar a los ojos al interlocutor , el 4,1% sobre saber preguntar, porque en ocasiones muchos se cohiben de aprender por no preguntar, el 4,3% se inclinó por la verificación ya que es importante para saber hasta qué punto el interlocutor recibe en mensaje, el 4.8% se refirió a explicación por si no se entiende bien el mensaje emitido es necesario explicar y el 66,2% coincidieron que todas las habilidades básicas son necesarias.

No hay duda, que el gerente debe adquirir habilidades en comunicación, ya que realmente es necesario a la hora de interactuar con sus trabajadores, crear ese lazo de confianza que

permita al trabajador hacer una pregunta sobre un tema que no entendió, si requiere de una explicación y saber escuchar al trabajador, esto favorecerá positivamente en el ambiente laboral.

1.3 Gestión y desarrollo del potencial humano

Hay que tener en cuenta que el recurso humano no es de propiedad de la empresa a diferencia de otros recursos, es así que por parte del gerente debe analizar si el personal que se encuentra dentro de la empresa es el adecuado o se requiere de una previsión de personal. La gestión del recurso es clave de acuerdo con las necesidades que van surgiendo en el mercado competitivo, ya que deben adecuarse frente a los requerimientos que día a día las organizaciones deben enfrentarse.

Así, lo ha indicado (Maturana & Andrade, 2019) al evidenciar que las empresas pueden presentar dificultades si no tienen definido la implementación de las prácticas de gestión humana, generando sobrecostos si se produce una alta rotación del personal, capacitar nuevo personal y fuga del conocimiento. Por tal razón, es muy importante que el gerente implemente tales prácticas, entre ellas incluye la del reclutamiento y selección, capacitación, incentivos, análisis de los puestos de trabajo, entre otros. El autor citando a Rodríguez (2015) manifiesta que aunque es importante la gestión del talento humano, también es importante motivarlos y generar satisfacción para que el recurso humano permanezca en la empresa y evitar las dificultades antes mencionadas.

1.4 Gestión emocional y la habilidad para relacionarse

Frente a este aspecto, la motivación es un factor influyente en el desempeño laboral, (Trolío, 2019) citando a Morlengan y Ayala (2011) ha precisado que el gerente debe gestionar la motivación en sus trabajadores, ya que la motivación influye positivamente en las habilidades de las personas, siendo relevante para el rendimiento laboral. Por lo tanto, se sugiere que todo gerente debe conocer el aspecto emocional de sus colaboradores para trabajar sobre ellas y obtener el potencial de su equipo de trabajo.

El gerente requiere de nuevas habilidades sociales, siendo imprescindible por un lado porque las organizaciones se desenvuelven en medios interculturales y globales y por otro lado porque internamente se debe propender por el buen trato y las buenas relaciones con sus trabajadores, ya que algunos estudios como el de (D'Aguillo, 2012) asegura que los logros de una empresa se pueden medir según el trato hacia sus trabajadores y también que el buen trato influye en el clima laboral por considerar que de esta manera los trabajadores estarán incentivados a dar lo máximo en sus capacidades y enfrentar los retos.

1.5 Toma de decisiones y el comportamiento para solucionar conflictos

En este punto es crucial que el gerente desarrolle esta habilidad, primero porque de ello depende el éxito de la empresa porque de las decisiones que tome el gerente está en juego el presente y futuro de la empresa. (Chiavenato et al., 2017) indica que la toma de decisiones casi siempre se pone en práctica por el surgimiento de un problema, es así que la toma de decisiones se materializa en dos momentos, el primero a la hora de identificar el problema y poder inferir la posible causa y el segundo momento se da en la solución del problema, por cuanto debe analizar las posibles soluciones y elegir la más adecuada.

Por tal razón, es de gran utilidad que el gerente adquiera tal habilidad porque le va a permitir estar en capacidad de tomar las decisiones apropiadas cuando resulte algún problema en el ambiente laboral. concatenado está el comportamiento que debe tener el gerente a la hora de solucionar un conflicto, es así que Salgado (2016) afirma que el saber negociar es relevante para la convivencia social ante la presencia de un conflicto, otro aspecto importante es saber dialogar porque permite resolver muchas diferencias en las relaciones sociales que afectan el ambiente laboral.

1.6 Habilidad para organizar equipos de trabajo y trabajo en equipo

Algunos estudios revelan que el éxito de muchas empresas ha sido por el trabajo en equipo, (D'Aguillo, 2012) indica que es importante conocer cómo se conforma un equipo de trabajo con fundamento en el respeto mutuo, oportunidades para todos y confianza, dándoles libertad y capacitación para que se apropien de sus compromisos con la organización.

Es necesario que el gerente adquiera esta habilidad porque tendrá la capacidad de crear y liderar un equipo de trabajo así sea de manera temporal o permanente, lo que interesa acá es que el equipo sea de alto rendimiento y que el gerente debe saber interactuar con la inteligencia emocional del equipo de trabajo, porque sin lugar a duda influye en la manera como se integran los trabajadores al equipo de trabajo que debe ser de una manera colaborativa y no competitiva. (Salgado, 2016)

2. Importancia del clima laboral en las organizaciones

Al hacer referencia al concepto de clima laboral, la literatura trae muchos conceptos, pero de manera genérica se entiende como aquellos factores que se desarrollan en el entorno

laboral y que están relacionados con las pautas de comportamiento que perciben las personas que trabajan en una empresa y su implementación está sujeto al control organizacional.

Para (Rodríguez & Pacheco, 2019) el clima laboral es un eje fundamental para alcanzar las metas de la empresa a través del recurso humano, por lo que se constituye básicamente en un activo más de la organización, el cual deben invertir sus esfuerzos para fortalecerlo. De igual manera, también hace referencia que una de las ventajas de contar con un buen clima laboral en la empresa es que permite afianzar el potencial del trabajador en beneficio de la empresa.

Así lo afirma (Arboleda Posada & Cardona Jiménez, 2018) en su estudio, donde analizo los factores de motivación para el desempeño de las laborales en una entidad, con las variables de ambiente de trabajo, salario, cargo, reconocimientos, bonificaciones, posibilidad de ascenso y promoción, encontrando que el factor que más los motivaba es el ambiente de trabajo (70.5%) seguido del salario y el cargo (49,6%).

El clima laboral se relaciona con la satisfacción o insatisfacción en el puesto de trabajo, es por ello que la gerencia debe promover un buen ambiente laboral para que los trabajadores se sientan motivados e identificados con los objetivos de la empresa. En este momento, es importante precisar qué aspectos intervienen en el clima laboral, (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2011) se encargaron de estudiar unas variables determinantes, obteniendo como resultado que las variables con su respectiva medición en un rango hasta 1,000 que afectan considerablemente el clima laboral son: el liderazgo (0,932), la comunicación (0,897), la motivación (0,828), el manejo del conflicto (0,661) y la formación de equipos (0,035).

3. Impacto de la formación del gerente en el clima organizacional

De acuerdo con lo abordado hasta ahora, es claro que la formación del gerente influye en el clima organizacional, ahora es necesario abarcar cuales son los impactos tanto positivos y negativos, no sin antes, hacer referencia a la reciente investigación de (Rodríguez & Pacheco, 2019) citando al padre del management Peter Drucker (1995) al precisar que “solo tres cosas ocurren de manera natural en las organizaciones: la fricción, la confusión y el bajo rendimiento. En todo lo demás hace falta liderazgo”. Lo anterior, hace mención que el clima organizacional no fluye por sí solo, requiere de la gestión del gerente para su implementación y posterior desarrollo.

3.1 Impactos positivos

La formación del gerente repercute de manera positiva en el ambiente organizacional, por eso se requiere que tenga las habilidades necesarias que lo permitan, ya que mejora las relaciones con sus trabajadores, los equipos de trabajo optimizan su labor, tiene la capacidad para tomar las decisiones que se requieran y está presto a la solución de conflictos.

Algunos estudios sobre evaluación del clima organizacional resaltan la que uno de los aspectos más influyentes es la labor del gerente a través del liderazgo, por ejemplo (Jenniffer Del Toro Granados et al., 2011) de los resultados obtenidos en su investigación destacó que el 75% de los trabajadores encuestados se colaboran en los trabajos en equipo, el 62% afirmó que los jefes tienen conocimiento de los problemas que se presentan en el área de trabajo, el 56 % afirma que algunas veces las directivas tienen en cuenta la situación personal a la hora de tomar decisiones que les afecte, el 88% indicó que tienen actitud de progresar y asumir nuevos retos en la empresa.

Es así, que la formación del gerente se verá reflejado en mantener un ambiente laboral óptimo porque ha adquirido las capacidades y habilidades que se requieren para dirigir una empresa, específicamente aquellas habilidades que se relacionan con el ambiente organizacional, resaltando su necesidad e importancia en que a través del talento humano es que la empresa llega a cumplir sus logros y para ello, los trabajadores deben desempeñar sus labores en un ambiente apropiado, de esta manera se evitan situaciones que se desprenden del ambiente laboral y que influyen negativamente en la esfera ocupacional del trabajador y no le permite trabajar activamente.

Como tal el gerente está en capacidad de tener buenas relaciones interpersonales y lazos de comunicación entre los trabajadores y el gerente con los trabajadores, también se ve reflejado en el trabajo en equipo efectivo, en la medida en que el gerente conoce a los trabajadores y de acuerdo a sus capacidades, experiencia y el talento conforme un eficiente equipo de trabajo inspirado en la colaboración y no en la competencia, además el tener confianza en cada una de las tareas que desempeñan los trabajadores permite valorar su labor. Por otro lado, al estar pendiente el gerente de lo que se sucede en cada una de las áreas de la empresa le permite estar atento a la solución de los conflictos y a tomar las decisiones que sean necesarias teniendo en cuenta el nivel de afectación a sus trabajadores.

Otro aspecto positivo, que es importante mencionar es que el gerente al incentivar y motivar a sus trabajadores y hacerlos partícipes en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los trabajadores se esmeran por resaltar cada día en sus labores y tener la aspiración de crecer dentro de la organización.

Al final, los efectos son realmente positivos porque va a mejorar el desempeño laboral del trabajador y en general para la empresa. Es por eso que actualmente muchas empresas han comprendido el verdadero enfoque del ambiente laboral y su importancia dentro de la empresa han invertido sus esfuerzos en crear y mantener un ambiente apropiado de trabajo, porque la experiencia de algunas empresas han sido la motivación para las otras, al ver cómo contribuye en el éxito de la empresa.

Tener en cuenta estos aspectos realmente ayuda a las empresas, como en los casos que se han citado en el transcurso de este trabajo, porque permite determinar en qué condiciones realmente está el ambiente laboral de la empresa, que aspectos se deben mejorar, saber si los trabajadores están satisfechos en la empresa y cuál es la opinión de los trabajadores sobre las condiciones del ambiente laboral.

3.2 Impactos negativos

Al hacer referencia a los aspectos negativos que puede desencadenar que el gerente no tenga la formación adecuada y su repercusión en el ambiente laboral, se trae a colación el estudio de (Olaz, 2013) que indica que uno de los síntomas de deterioro del clima organizacional tiene que ver con un aspecto que vincula al gerente el cual hace referencia a “estilos de dirección autoritario basados en la fiscalización del trabajo y ausencia de planes personalizados que impidan el desarrollo de las personas”, y esto se debe precisamente a la falta de formación del gerente y más adelante el autor presenta una propuesta de buenas prácticas en el clima laboral, entre las que se encuentra la “inversión formativa en materia de habilidades personales, sociales y directivas”.

Otro estudio realizado por (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2011) sobre la evaluación diagnóstica en el clima laboral de una empresa, se analizó cuáles fueron las causas que desencadenaron un clima laboral insatisfactorio indicando que se debió a la falta de liderazgo de los directivos, el jefe no motiva a los trabajadores para la realización de las actividades, no hay integración suficiente en el equipo de trabajo por falta de liderazgo y la falta de capacitación para aquellos que ascienden a jefes.

Por su parte (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014), también coincide que la motivación por parte del gerente influye en el clima laboral, de acuerdo con la investigación realizada en el área de la salud, destacó que una pobre motivación influye en los ambientes de trabajo y por ende repercuten en el rendimiento laboral.

Sin duda alguna, tener un gerente a cargo sin la formación adecuada tendrá repercusiones negativas en todas las áreas de la empresa y especialmente en el caso de estudio sobre el ambiente laboral.

Si el gerente no motiva a sus trabajadores, no tiene buenas relaciones y no se sabe comunicar con ellos, genera un ambiente tenso, no va a lograr que los trabajadores lo sigan como líder, trayendo como consecuencia el bajo rendimiento del trabajador y discordias entre los trabajadores.

Si el gerente no tiene conocimiento de que aspectos tener en cuenta para crear un equipo de trabajo, probablemente no logrará obtener los resultados esperados, ya que puede originar que cada uno trabaje por su cuenta y querer sobresalir más que los otros compañeros o desestimar el trabajo de los demás.

Otro punto importante es que si el gerente no tiene las habilidades necesarias para motivar a sus trabajadores, si no los hace sentir incluyentes como parte de la empresa y de sus objetivos, es probable que influya en los estados de ánimo e indispone al trabajador, como también ocasionar el ausentismo en el trabajo.

Todas estas situaciones obstaculizan el mejoramiento de las empresas, en cuanto a la competitividad, concretar nuevos negocios, optimización de los procesos y otros aspectos relevantes en el progreso de la empresa.

4. Resultados

Con fundamento en los aspectos analizados en el desarrollo del trabajo, se sugiere el plan integral para gerentes enunciando los ejes temáticos. Con ello, se busca que a través de la formación del gerente favorezca un ambiente laboral óptimo, justificado en que si bien es cierto el ambiente laboral es el entorno en que se desenvuelve el trabajador para llevar a cabo sus labores hay que tener en cuenta que el recurso humano es un elemento esencial para el desarrollo de la empresa y por lo tanto es necesario su implementación.

4.1 Plan integral para gerentes

El plan está enfocado en los siguientes ejes temáticos.

MÓDULO I. LIDERAZGO

- Definición e importancia del liderazgo en la organización.
- Estilos de liderazgo.
- Implementación de estrategias de liderazgo.

MÓDULO II. HABILIDADES COMUNICATIVAS

- Aspectos psicosociales de la comunicación
- Tipos de comunicación.
- Componentes de la comunicación eficiente
- Aspectos de la comunicación grupal
- Estrategias para mejorar la comunicación

MÓDULO III. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

- Políticas de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal
- Identificación del talento humano
- Estrategias de mejoramiento del capital humano

MÓDULO IV. GESTIÓN EMOCIONAL

- Relaciones interpersonales en el trabajo
- Inteligencia emocional
- Tipos de motivación
- Estrategias de motivación

MÓDULO V. TOMA DE DECISIONES

- Aspectos esenciales en la toma de decisiones
- Factores influyentes en la toma de decisiones
- Tipos de decisiones
- Análisis del riesgo en la toma de decisiones

MÓDULO VI. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- Identificación de los problemas
- Diagnóstico de la situación y posibles causas
- Estrategias de diálogo

- Análisis de las posibles soluciones

MÓDULO VII. EQUIPOS DE TRABAJO

- Aspectos en la conformación de equipos de trabajo
- Finalidad del trabajo colaborativo
- Alcance y evaluación del rendimiento de trabajo

CONCLUSIONES

- Actualmente las habilidades blandas es una de las más requeridas para los gerentes en las organizaciones porque tiene relación con destrezas más subjetivas como habilidades de liderazgo, de comunicación, gestión y desarrollo del potencial humano, gestión emocional, habilidades para relacionarse, toma de decisiones, comportamiento para solucionar conflictos, habilidades para organizar equipos de trabajo y trabajo en equipo y que influyen en la adopción de un ambiente laboral óptimo.
- El clima laboral es un eje fundamental para alcanzar las metas de la empresa a través del recurso humano e intervienen aspectos como el liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos.
- Si la formación del gerente se ve afectada por no poseer las habilidades necesarias tendrá efectos negativos en el ambiente laboral como bajo rendimiento laboral, ausentismo en el trabajo y en general afecta el progreso de la empresa.
- Si la formación del gerente es apropiada, los efectos serán positivos para el ambiente o entorno laboral como mantener las relaciones interpersonales en los trabajadores, el buen desempeño de los trabajadores, disposición y motivación para

tomar los retos que establezca la empresa, alto rendimiento del trabajo en equipo, entre otros, que a la final contribuye al mejoramiento y a alcanzar las metas trazadas por la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aburto, H & Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>

Arboleda-Posada, G., & Cardona-Jiménez, J. L. (2018). Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de aburrá, 2011. *Revista Gerencia y Políticas De Salud*, 17(35), 222-234. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.11144/javeriana.rgps17-35.psld>

Arroyo (2017). Habilidades gerenciales. 2 edición. Editorial Ecoe Ediciones. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Chiavenato, E. (2017). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=5205&pg=5>

D'Aguillo, R. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias 1. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 69-81.

Recuperado de <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1032809315?accountid=30799>

Del Toro, J, Salazar, M, & Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clio América*, 5(10), 204-227. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.21676/23897848.419>

Gonzales, J., Paredes, M. & López, R. (2018) La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3761/376160247012/index.html>

Hermosilla, D. & Amutio, A. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596216300159>

Iglesias, A, Torres, J. y Pérez, J. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1800/180062056013/index.html>

Maturana, D., & Andrade, V. (2019). Relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipyme. Artículo de revisión. *Innovar*, 29(74), 101-114. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.15446/innovar.v29n74.82091>

Melo, N (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*. 30 (76), 9-24. Recuperado de https://www-jstor-org.ezproxy.umng.edu.co/stable/26910167?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=liderazgo+organizacional&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dliderazgo%2Borganizacional&ab_segments=0%2Fbasic_search_solr_cloud%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3A492bb9d2c37fac1adbcda1497f74a675&seq=4#metadata_info_tab_contents

Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas en Colombia Pensamiento & Gestión, (38) Recuperado de <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/1702131020?accountid=30799>

Olaz, A- (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56),1-35. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4959/495950252002>

Pardo, E. & Díaz, V. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en

empresas de Bogotá D.C. Recuperado de
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>

Rodríguez, D. A. C., & Pacheco, S. L. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(1), 145-161.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.15665/encuent.v17i01.1674>

Salgado, C. (2016). Siete competencias gerenciales apalancadas por la inteligencia emocional: Aplicación de la indagación apreciativa en una empresa colombiana 1. *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 35(2), 90-102.
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.21772/ripo.v35n2a04>

Serrano, O. & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Recuperado de
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266#sec0040>

Trolio, G. D. (2019). Gestión del talento y liderazgo. Ideas para la mejora en pymes argentinas. *Palermo Business Review*, (19), 139-158. Recuperado de
<http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/2331234773?accountid=30799>

Zenteno-Hidalgo & Silva (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*. 26 (59), 119-136 <https://www-jstor-org.ezproxy.umng.edu.co/stable/43786574?Search=yes&resultItemClick=true&sear>

chText=liderazgo+organizacional&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQ
uery%3Dliderazgo%2Borganizacional%26pagemark%3DeyJwYWdlIjoyLCJzdGFy
dHMiOnsiSlNUT1JCYNpYyI6MjV9fQ%253D%253D&ab_segments=0%2Fbasi
c_search_solr_cloud%2Fcontrol&refreqid=fastly-
default%3Ab32a6e4084a56551960765d7d71cb53e&seq=13#metadata_info_tab_co
ntents